



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Retenção dos colaboradores– Uma análise das condicionantes organizacionais

Joana Nogueira Morais Ferreira

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Potencial Humano

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico

Resumo

A presente dissertação pretende perceber o porquê de os colaboradores quererem ficar nas organizações. Tendo como base três variáveis (ambiente organizacional, compromisso organizacional e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional), a fim de perceber se estas variáveis são condicionantes do abandono ou da retenção dos colaboradores.

No mercado atual é indispensável que as organizações entendam melhor os seus colaboradores. É importante evoluir em relação às pessoas, porque são as pessoas que fazem a organização. Colaboradores motivados, são colaboradores mais comprometidos com a organização.

Os valores, a missão e os objetivos de uma organização são pilares marcantes para o sucesso da mesma. É preciso reter e atrair colaboradores que entendam e tenham os mesmos valores e objetivos que a organização. Assim, as organizações têm colaboradores motivados e com vontade de se manterem nas organizações. É importante também perceber, que a gestão de recursos humanos tem de ser cada vez mais focada no capital humano da organização.

Palavras Chave: Ambiente organizacional; Comprometimento organizacional; Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Retenção

Abstract

This dissertation aims to understand why employees want to stay in organizations. We studied three variables (organizational environment, organizational commitment and balance between personal and professional life), in order to understand whether they are conditions for the abandonment or the retention of employees.

In today's market, it is essential that organizations understand their employees better. It is important to evolve when it comes to people, especially because it is the people who make the organization.

Motivated employees are employees who are more committed to the organization. Happy employees are key in organizational life today. An organization's values, mission and objectives are key pillars for its success. It is necessary to retain and attract employees who understand and have my values and goals than the organization. Thus, organizations have employees who understand and share the values and goals of the organization. It is also important to realize that human resources management has to be increasingly focused on the organization's human capital.

Keywords: Organizational environment; Organizational commitment; Work life balance; Willingness to Stay

Agradecimentos

Os meus agradecimentos são focados para todas as pessoas que diretamente ou indiretamente me acompanharam neste caminho que se chama Mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, por serem quem são e por me apoiarem em todas as decisões da minha vida. Sem eles, não seria o que sou hoje.

À minha família, aos meus tios e primos, que cada vez que atinjo um objetivo estão lá todos para me aplaudirem de pé na primeira fila da minha vida.

Ao meu namorado, Diogo, pelo apoio incondicional e por me tranquilizar nos momentos mais *stressantes*.

À minha turma de Mestrado, que fomos muito unidos ao longo destes 2 anos, e, em particular à Jaque, à Sara e à Lara. Levo-vos para a minha vida, sem vocês não seria possível.

Aos meus amigos, que me aturaram nas horas mais *stressantes* e loucas neste desafio de elaborar uma dissertação.

Ao meu orientador, Doutor Álvaro Lopes Dias, pelo seu apoio, profissionalismo e disponibilidade.

Às minhas avós, que estejam onde estiverem, serão sempre uma parte muito importante de mim.

A todos, agradeço-vos do fundo do coração!

Lista de Abreviaturas e Simbologia

A.O- Ambiente Organizacional;

C.O- Compromisso Organizacional;

WLB-Work Life Balance (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional);

WTS- Willgness to stay (Vontade de ficar na Organização)

Epígrafe

“Determinação, coragem e autoconfiança, são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

Índice

RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIMBOLOGIA	VI
EPÍGRAFE.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMÁTICA	1
1.2 PROBLEMÁTICA	1
1.3 OBJETIVOS.....	1
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 CONCEITOS ESSENCIAIS.....	3
2.1.1 Ambiente Organizacional	3
2.1.2 Comprometimento Organizacional	4
2.1.3 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.....	5
2.1.5 Retenção dos colaboradores	7
2.2 ESTADO DA ARTE	9
2.3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	12
2.3.1. Retenção dos colaboradores e Ambiente Organizacional	12
2.3.2. Retenção dos colaboradores e Comprometimento Organizacional.....	13
2.3.3. Retenção dos colaboradores e Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	14
2.4 MODELO CONCEPTUAL	15
3. METODOLOGIA.....	16
3.1-PROCEDIMENTOS E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	16
3.1.1 Método científico	16
3.1.2 Questionário	16
3.2-AMOSTRA, POPULAÇÃO E PARTICIPANTES	17
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	20
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	21
4.1 COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.....	21
4.2. FREQUÊNCIAS	21
4.2. CORRELAÇÕES.....	25
4.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	25
4.3.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS	27
4.4. MODELO CONCEPTUAL.....	28

5. CONCLUSÕES.....	29
5.1. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA	29
5.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	31
5.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	31
<i>Anexos.....</i>	<i>38</i>

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo hipotético da vontade de ficar numa organização na medição do ambiente organizacional, comprometimento organizacional, e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Figura 2 - Género da amostra do questionário

Figura 3 - Idades da amostra do questionário

Figura 4 - Nível de escolaridade da amostra do questionário

Figura 5 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa

Figura 6 – Histograma Variável Ambiente Organizacional

Figura 7 – Histograma Variável Compromisso Organizacional

Figura 8 – Histograma Variável Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Figura 9 – Histograma Variável Retenção na Organização

Figura 10 – Modelo Conceptual

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Grau de confiabilidade das Variáveis

Tabela 2 – Correlações entre Variáveis

Tabela 3 – Confiabilidade composta, variação média extraída, correlações e verificações de validade discriminantes

Tabela 4 – Avaliação do modelo estrutural

Índice de Anexos

Anexo 1 – Questionário

Anexo 1 – Tabela de autores das questões do questionário

1. Introdução

1.1 Temática

A retenção de colaboradores às organizações foi sempre um assunto que tem na sua base vários aspetos. Atualmente este conceito assume uma importância na gestão de organizações. É importante, que hoje, as organizações olhem para os seus colaboradores como pessoas onde a opinião destas importa, bem mais que um meio para atingir um fim. Reter e atrair novos colaboradores, é dos elementos mais importantes para uma organização.

O justificativo da presente dissertação assenta na pergunta: Porque é que os colaboradores ficam na organização?

Com os resultados desta dissertação, acredito que as organizações olhem para os seus colaboradores de forma diferente, sendo este, consequentemente, o caminho para o sucesso.

1.2 Problemática

Vivemos num mundo a um ritmo alucinante. Queremos que a nossa vida seja o mais completa, mais rápida. No mercado atual, várias gerações trabalham em conjunto. Mas será que todas querem o mesmo? Todas têm o mesmo objetivo na empresa? Será que todas ficam por motivos salariais ou por motivos de conforto? Afinal o que motiva os colaboradores a ficarem na Organização?

A presente tese de dissertação, tem como objetivo estudar o porquê de os funcionários permanecerem na organização. O presente estudo tem como base a retenção dos colaboradores com a influência do ambiente organizacional, comprometimento organizacional e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

1.3 Objetivos

O estudo da presente dissertação, consiste em avaliar se o colaborador tem um elevado compromisso organizacional, um bom ambiente no meio profissional onde está inserido e um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, condicionando a vontade de ficar na organização.

Hoje as organizações assumem uma postura diferente perante o mercado atual. Nos dias correntes, as organizações pretendem que os seus funcionários “vistam a camisola” da empresa. O comprometimento organizacional, surge ao lado de uma relação entre o funcionário e a organização (Meyer & Allen, 1991).

O objetivo geral desta dissertação assenta em perceber se as variáveis, compromisso organizacional, ambiente organizacional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional retém o colaborador à organização.

Para objetivos mais específicos desta dissertação:

- ✓ Qual das variáveis em abordagem, tem mais sucesso numa organização.
- ✓ Perspetiva da Organização e a perspetiva do colaborador no tema de retenção.

Tendo em conta o estudo feito, as variáveis em abordagem, são as que mais influencia o colaborador.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é um documento científico, sendo composto por cinco capítulos:

- O capítulo I é composto pela introdução do trabalho, onde se esclarecem as razões da escolha do tema, a problemática da presente dissertação, os objetivos do estudo e a sua estrutura.
- O capítulo II é composto pela revisão de literatura, onde são abordados os conteúdos teóricos comparativamente ao ambiente organizacional, compromisso organização, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e retenção na organização. Ainda neste capítulo, está inserido o estado de arte, o enquadramento teórico com as repetitivas hipóteses e por fim estará o modelo conceptual que serve de base para os capítulos seguintes.
- O capítulo III é onde se insere a metodologia, onde se explica, o método científico, o questionário, a amostra, a população e participantes do questionário. Por fim, a análise de procedimentos de dados.
- O capítulo IV é onde se apresentam os resultados do estudo em questão, sendo que, estes resultados são tratados pelo software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Neste capítulo elabora-se a análise estatística.
- Por fim, no capítulo V estão inseridas as conclusões do estudo. Também aqui está inserida a discussão de resultados, como as implicações para a teoria e para a

gestão. Apresentam-se ainda as limitações deste estudo e propostas para futuras investigações. Conclui-se com as referências bibliográficas e anexos.

2. Revisão de Literatura

2.1 Conceitos Essenciais

2.1.1 Ambiente Organizacional

O estudo do ambiente organizacional, é abordado por muitos autores e tem vários pontos de vista. Tem como objetivo analisar a causa-efeito, para melhorar o ambiente de trabalho (Núñez & Monfort, 2005).

Segundo os autores Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida (2011), definem que o ambiente organizacional é “a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza o quotidiano da vida interna da organização e a forma como as pessoas se relacionam no seu contexto”. Já Rocha (2010) diz que o ambiente organizacional é o grau de motivação dos funcionários avaliando várias dimensões.

Para Gratto (2001), o ambiente organizacional é uma ferramenta indispensável para compreender as complicações da organização. O ambiente organizacional não é medido diretamente, mas pode ser gerido pela organização.

Segundo Zohar e Luria (2005) o clima organizacional evoluiu de um todo para um conceito mais concreto. Esta evolução do conceito para algo mais específico tem na sua base a ideia compartilhada entre os funcionários de uma organização sobre o ambiente organizacional.

Em 2001, Dickson et al. referiu que a construção e a preocupação do ambiente organizacional foi para perspetiva de ajudar a explicar aspetos do ambiente psicológico. Sendo assim, o comportamento é determinado pelas particularidades do ser humano – os colaboradores e pelo ambiente envolvente. Atualmente, já existem algumas empresas que reconhecem nos seus funcionários a importância que os mesmos representam para a organização. É preciso criar um ambiente calmo, seguro e motivado para os funcionários se sentirem bem no local de trabalho. E com este pensamento as empresas acrescentam valor à organização (Fontes, 2010).

O ambiente organizacional pode ainda ser definido, segundo Sítima (2002) como “a atmosfera de trabalho baseada nas características da realidade externa, tal como

percebe o observador, tendo em consideração as interpretações do grupo onde está inserido”

2.1.2 Comprometimento Organizacional

Os colaboradores e o seu compromisso com a organização, está a tornar-se cada vez mais um elemento base para o sucesso da mesma (Almeida et al., 2015).

A postura positiva dos colaboradores perante o trabalho, tem impacto imediato no nível de compromisso organizacional (Dabholkar & Abston, 2008). Em 2012, Shekary et al., definem compromisso organizacional como “a identificação de uma organização, com forte crença e atitude em aceitar os valores e forte vontade de permanecer na organização”. Para o autor Mottaz, em 1988, afirma que este conceito de compromisso organizacional significa que a entrada numa empresa significa esforço e capacidade profissional, por outra faceta, a saída de uma organização é a concretização de expectativas e o sentir-se satisfeito e completo no trabalho, e com remuneração adequada.

Numa visão mais simplista, Akroyd, Legg, Jackowski & Adams (2009), acreditam que se um colaborador for empenhado, é visto como um colaborador comprometido com a organização. Desde o início da evolução do conceito compromisso organizacional, todos os autores concordam que todos os colaboradores para estarem comprometidos com a organização, tem de haver necessariamente uma ligação com a organização, mais concretamente, este compromisso existe quando há uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização, onde minimiza a vontade de abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991).

A generalidade dos autores que abordam este conceito, afirmam que compromisso vem de dois princípios diferentes, mas com conexão entre si, com componentes comportamentais e de atitude (Shekary et al., 2012). A atitude do compromisso tem uma relação direta com o nível de fidelização que o colaborador tem com a organização, estando os seus valores e os objetivos de vida alinhados com os da organização. O procedimento de compromisso, é então, um elo de ligação pessoal com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Contudo, os autores identificam três dimensões de compromisso, com suporte na observação de correspondências e distinções entre os conceitos com apenas uma dimensão.

- ✓ Compromisso Afetivo: afirma-se na dependência afetiva do colaborador com a organização. Considera-se dependente da organização quando tem os mesmos valores e objetivos e acredita que pode ajudar a organização atingir o sucesso.
- ✓ Compromisso de Continuidade: tem ligação com as vantagens obtidas com a permanência na organização. Regularmente, esta variável de compromisso ocorre quando o colaborador entende que não é suficientemente bom, e que não tem as capacidades essenciais para concorrer na sua área e no mercado. Este tipo de colaborador tem uma dependência na organização.
- ✓ Compromisso Normativo: representa a permanência do colaborador na organização como associado, *i.e.*, o colaborador nutre que a sua presença na organização é a escolha certa. Os colaboradores que têm este tipo de compromisso, sentem dever em permanecer na organização. Considera ainda que é moralmente certo permanecer efetivo na organização, independentemente da satisfação manifestada pela organização durante todo o tempo em que este permaneceu na mesma.

Assim sendo, o compromisso é o elo de ligação entre os colaboradores e a organização. Quando o colaborador tem um elo forte, significa que está comprometido e devoto à organização (Ting, 2011).

2.1.3 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Nos dias correntes sabemos que o mercado está em constante mudança, logo, as necessidades dos colaboradores das empresas também estão a mudar. Com a velocidade do quotidiano, sabemos que é difícil não levar o trabalho para casa e os problemas pessoais para o trabalho, sendo necessário um equilíbrio entre estas duas facetas da nossa vida.

Este equilíbrio que todos os colaboradores necessitam é denominado por Work Life Balance.

É então um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Segundo o autor Andrade (2015), este equilíbrio é a sensação de ter o trabalho cumprido e chegar a casa e ter tempo para a vida pessoal. Diversos estudos comprovam que a partir do momento em que a vida profissional está cumprida, isso reflete-se de uma maneira positiva na vida pessoal. Logo, o individuo tem uma sensação de satisfação com a sua vida, uma vez que consegue

conciliar a vida pessoal com a atividade profissional, não sendo esta última uma sobrecarga que se sobrepõe à primeira.

O conceito Work Life Balance, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal foi estabelecido em 1986, mas só é usado há relativamente poucos anos. As práticas deste conceito já existiam nos anos 30. (Dhas & Karthikeyan, 2015). Por este conceito, entende-se a relação saudável entre a vida profissional e a vida pessoal, *i.e.*, sem uma pôr em causa a outra. O ter tempo para mim enquanto profissional, como ter tempo de chegar a casa e ter tempo para mim, enquanto indivíduo, como para a minha vida familiar. (Goméz, 2003).

Quando o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional não acontece, começamos a ter insatisfação e isso vai refletir-se tanto na vida pessoal como na vida profissional, porque esta relação entre estas duas facetas não é harmoniosa, logo, uma delas vai ser afetada. Para não se chegar a esta insatisfação e levar a ponto de rutura, os empregadores têm implementado medidas, com a finalidade de melhorar a relação entre a vida pessoal e profissional. Têm-se criados horários flexíveis e serviços de cuidados de idosos ou infantis (Andrade, 2015).

Quando não conseguimos estabelecer uma relação harmoniosa entre a vida pessoal e a vida profissional, significa estarmos perante um conflito que acaba por ter consequências tanto a nível pessoal como a nível profissional. O aspeto de cumprimento de dever no trabalho envolve tanto um esforço físico como psicológico quando a nossa vida pessoal não está satisfeita. Este esforço que os sujeitos fazem para não falhar, cria sentimentos de inquietude e desconforto, tendo como consequência uma influência negativa a nível pessoal. As relações familiares começam a ficar afetadas, como o escasso tempo que existe para a vida familiar. A consequência desta insatisfação a nível profissional e familiar pode ter consequência a nível individual. Começa a desenvolver-se a baixa autoestima, a saúde física fica debilitada e a dificuldade de ter tempo para a vida familiar faz com que o indivíduo não se sinta bem com ele próprio. (Andrade, 2011). Contudo, a vida profissional também fica afetada, isto porque, o indivíduo vai desenvolver um sentimento de desvalorização por si mesmo, tanto a nível profissional como pessoal, o que leva, consequentemente a que este desista da sua vida profissional para se dedicar exclusivamente à vida pessoal, para ter um dos papéis assegurado.

O estudo de Greenhaus, Parasuraman, Collins em 2001, afirma que “profissionais muito envolvidos com a sua carreira, a intervenção do trabalho na sua vida familiar é mais

tolerada porque consideram que este é o preço a pagar por uma profissão que lhes traz recompensas sociais e remuneratórias “.

É importante perceber que este equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional deve ser um fator que as empresas atualmente devem ter em conta, devendo dar o seu contributo aos colaboradores, nesta faceta familiar, como um fator que estimula e estabelece laços dos colaboradores com a empresa. É importante que os colaboradores sintam que a empresa se preocupa com eles tanto a nível profissional como a nível familiar. (Gómez, 2003).

Atualmente, a tecnologia permite que estejamos conetados uns aos outros. Por um lado, esta facilidade de estar sempre em contacto é vantajosa, porque permite-nos aceder a plataformas de trabalho, onde quer que estejamos, como por exemplo, posso estar em casa no sofá a trabalhar e este processo acaba por diminuir a pressão do trabalho. Por outro lado, também é importante definir horas para trabalhar, como para lazer. A facilidade de estarmos sempre ligados faz com que com haja uma sensação de ter obrigatoriedade de responder a um email, ou outro assunto com carga profissional e no fim, acaba por interromper-se uma atividade do foro pessoal.

Todavia, a premissa principal é: encontrar um equilíbrio e um sentimento de satisfação entre a vida pessoal e profissional. A empresa deve implementar políticas de bem-estar físico e psicológico para promover o bem-estar e a qualidade de vida.

2.1.5 Retenção dos colaboradores

Após a seleção dos colaboradores para uma empresa, cabe à empresa criar planos de retenção do seu capital humano. (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

O conceito está no desenvolvimento e na retenção de colaboradores para futuramente assumirem cargos de liderança, visando o sucesso da organização, sendo de extrema importância que os colaboradores sintam que fazem parte integrante desse sucesso. Os profissionais de Recursos Humanos, no momento de contratar devem interrogar-se sobre o que leva os seus colaboradores abandonar ou permanecer na organização (George, 2015).

Em 2013, Das e Baruah, afirmaram que a retenção de colaboradores passa por estes permanecerem na empresa, o máximo tempo possível. Este processo passa pelo encorajamento dos colaboradores ficarem até ao final do contrato ou projeto.

Segundo o estudo de Cho et al. (2009), havia o objetivo de compreender se havia distinção entre a vontade de ficar na empresa e a vontade de sair, ou seja, o estudo tem como objetivo principal perceber se as mesmas razões pelas quais os colaboradores ficam são as mesmas pelas quais eles saem. Contudo, o estudo afirmou que a intenção de abandono e a intenção de permanecer na organização não pode ser vista como dois opostos, mas sim, como variáveis que se complementam.

O *turnover* dos colaboradores tem como resultado, o facto dos antigos colaboradores estarem a trabalhar para as organizações concorrentes. Isto pode criar situações desagradáveis para a empresa, visto que este colaborador, leva o conhecimento para a concorrência (Abassi & Hollman, 2000). O *turnover* pode ser visto como uma desigualdade para a organização, mas também é algo muito dispendioso, visto que depois do colaborador sair é necessário proceder-se a novo processo de recrutamento, seleção, formação e ainda o tempo de adaptação (Samuel & Chipunza, 2009).

Para Bretz et al. (1989), o sistema de recompensas da empresa desempenha um aspeto de relevância, não só para reter os colaboradores, mas também para atrair novos colaboradores. Em 2015, George, elaborou um estudo com o objetivo de perceber qual o impacto de alguns fatores na retenção dos colaboradores. O estudo refere que o salário para o colaborador tem importância na sua motivação, e como consequência positiva influencia “o querer ficar na empresa”. Aspetos como a formação, o ambiente organizacional e as progressões de carreira, são contributos para a retenção do colaborador. O autor ainda afirma que, fatores relacionados com a esfera de relações no trabalho e sentimento de pertença, também são variáveis importantes na retenção do colaborador. Assim sendo, o estilo de liderança e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional também são fatores que contribuem para a retenção do colaborador (George, 2015).

Barrow (2007) afirma que as entrevistas de saída do colaborador podem ser importantes na perspetiva de perceber o que é que o colaborador valoriza e o que o faz permanecer na organização, de modo a trabalhar estas informações, visando a retenção dos colaboradores.

2.2 Estado da Arte

Estamos cada vez mais num mercado que está sempre em constante mudança. A comunicação sempre foi o que uniu parceiros, sócios, colegas de trabalhos e até mesmo concorrentes de negócio. Sem a comunicação, as empresas não existiriam (Keyton, 2017).

Atualmente, com a globalização, a era da tecnologia e da informação coloca novos desafios às organizações. Estas alterações na vida organizacional tem como consequência novas organizações dentro de sectores que há muito tempo não tinham evoluído, ou não se tinham atualizado, sendo que existe toda esta transformação no mercado, é normal que os colaboradores destas organizações já não queiram as mesmas coisas que antes queriam. Chegam assim ao mercado atual, novos desafios, novas visões de ver a vida organizacional e também novas perspetivas de perceber que o colaborador é muito mais que um número, é um elemento necessário para o sucesso da organização.

O desenvolvimento da era da informação e a crise económica colocam novos desafios às organizações. As mudanças na estrutura do mercado de trabalho, as alterações estruturais dentro das organizações e o surgimento de novas organizações dentro do mesmo ramo são alguns exemplos dos novos desafios colocados. Estas novas visões e perspetivas de ver a vida organizacional, pode ser alcançada atrás de alterações internas na organização, mas principalmente, esta nova visão tem de ser focada nas “pessoas certas” para aquela função. Em 1998, Klein, afirmava que “são as pessoas, com as suas características, valores, competências e experiências anteriores que constituem o capital intelectual e que formam o diferencial competitivo.”

Atualmente, são os colaboradores que são encarados como o foco da estratégia organizacional, onde as organizações reconhecem que o sucesso depende cada vez mais dos seus colaboradores. Também entendem que é necessário ter colaboradores talentosos, para encarar os desafios da atualidade com sucesso (Gebelein, 2006).

Reter e atrair colaboradores, pode dar uma grande vantagem competitiva para as organizações. É importante que as organizações percebam que é fundamental entender o que é que faz um colaborador ficar ou sair de uma organização. Com isto, hoje em dia, as organizações estão cada vez mais preparadas e focadas para que os colaboradores e futuros colaboradores se reconheçam na organização, catalisando sentido ao sucesso. Alguns estudos comprovam que a responsabilidade social e ambiental é um dos fatores mais importante na questão de atrair novos colaboradores para as empresas. O estudo da

CONE Communications (2016), que tem como público alvo a geração milénio afirma que:

- ✓ 64% dos *millennials*, afirmam que têm em consideração os acordos sociais e ambientais de uma organização onde quer trabalhar;
- ✓ 83% afirmam que seriam mais comprometidos com a empresa, se esta ajudasse a colaborar em temas sociais e ambientais;
- ✓ 88% dos inqueridos *millennials* asseguram que sentem que o seu trabalho tem mais relevância quando este contribui um impacto positivo na sociedade e no ambiente.

Nos dias correntes, é importante entender que o mercado está sempre em constante mudança, assim como a organização tem de se adaptar na mesma velocidade à vida real. Isto para dar respostas rápidas e eficazes às exigências do mercado. Atualmente, o futuro colaborador já tem em consideração aspetos que há alguns anos atrás não tinham, como por exemplo, a questão da responsabilidade social ou até mesmo a responsabilidade ambiental. Atualmente as pessoas querem trabalhar em empresas que se revejam.

A atitude social empresarial, mostra as condições de trabalho da organização, relevando assim, certos valores e regras organizacionais. As pessoas atualmente, sentem-se mais satisfeitas e completas em trabalhar para organizações que tenham valores iguais aos delas.

Os autores Cohen, Cavazotte, Costa & Ferreira (2017) investigaram se a responsabilidade socioambiental de uma organização é um aspeto de atrair ou reter colaboradores. Esta investigação teve dois estudos.

No primeiro estudo, um ensaio entre indivíduos do ensino superior, pesquisa se aquelas práticas afetam atração de uma organização enquanto futura organização para trabalhar, tendo em conta, desigualdades salariais e progressão de carreira.

No segundo estudo, foi abordado através de um questionário, qual o impacto do comprometimento socioambiental de uma organização no *turnover* no meio dos estagiários. Os resultados, afirmam que a responsabilidade socioambiental é um elemento de carater relevante na atração, ao recrutar novos colaboradores, assim como na retenção dos colaboradores.

Atrair talentos com competências diferentes para a organização, são vistos como uma mais valia para atingir o sucesso da organização (Song, Zhang, & Young, 2010). Os talentos atualmente, não ficam apenas nas organizações por questões monetárias. Os

talentos, querem uma organização que os desafiem, que arranquem o melhor deles enquanto profissionais de uma área. Mas também é muito importante reter os talentos da organização, não só porque estes são uma ferramenta no sucesso, mas também é uma forma de reduzir a rotatividade da organização, garantindo assim, que a formação e desenvolvimento apostado nos talentos se traduza numa consequência positiva. (Phillips & Roper, 2009).

Segundo Rego et al. (2015), as organizações devem ter políticas e instrumentos para amenizar as perdas e o risco de saída de colaboradores importantes. É fundamental que as estratégias de Recursos Humanos, tenham na sua base os valores e as competências da organização. É preciso que exista coerência nas estratégias de recursos humanos, porque isso vai influenciar e muito o ambiente organizacional e o compromisso que um colaborador pode vir a ter com a organização (Phillips & Roper, 2009). As alterações no mercado de trabalho, a noção de um trabalho para a vida toda já não se confirma. Agora, não é possível ter este tipo emprego, porque as organizações não podem oferecer segurança a longo prazo (Tulgan, 2001), por este motivo a procura de novas oportunidades por partes dos colaboradores é maior. Em 2001, Fernandes, afirma que as organizações que asseguram o futuro dos talentos, e que estes passem a desempenhar funções com mais responsabilidade, é mais provável que a organização consiga atrair novos talentos.

É necessário que as organizações desenvolvam estratégias de retenção de colaboradores. Estratégias baseadas no fator monetário, não são as mais adequadas atualmente, visto que os colaboradores entendem que esse facto é importante, mas existem outras componentes mais relevantes (Looney & Looney, 2005). O compromisso com a organização, é uma componente que leva a que os colaboradores não abandonem o local de trabalho. Nesta linha de pensamento, mecanismos de *empowerment* por parte da liderança, práticas de recursos humanos transparentes e práticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional faz com que o sentido de abandonar o local de trabalho, não exista. Logo, existe um compromisso com a organização (Palma & Cunha, 2009).

Uma das estratégias mais utilizadas nos dias correntes é o *Employer Brand*, que tem como finalidade transmitir uma boa imagem da organização, para que seja mais atrativa para potenciais colaboradores. Contudo, Yamamura, Birk & Cossitt (2010), asseguram que as organizações que trabalham na sua marca e na maneira como é vista no mercado pelos clientes, conseguem atrair mais potenciais colaboradores e talentos. Este processo também ajuda na identidade da marca e a maneira como a organização é vista

como potencial empregadora de um talento. É importante que as organizações pensem que o lucro não é tudo. Ter colaboradores satisfeitos e felizes na organização irá, a longo prazo, obter muito mais sucesso.

2.3 Enquadramento Teórico

2.3.1. Retenção dos colaboradores e Ambiente Organizacional

Nos dias atuais, os colaboradores mudam cada vez mais de emprego e com cada vez mais frequência, logo, é importante que as organizações adotem práticas de retenção de colaboradores de forma que os colaboradores se sintam satisfeitos, realizados e com um elevado compromisso com a organização (Tarique & Schuler, 2010).

Existem alguns fatores que dependem da organização em relação à retenção de colaboradores, como a má imagem da organização, que por sua vez afeta a reputação da organização e tem uma consequência bastante direta no orgulho que os colaboradores nutrem em relação à organização, afetando, consequentemente, o ambiente organizacional da organização (Doh et al, 2011).

Um estudo feito pelo Eurostat (2016), afirma que 43,2% os profissionais das Organizações de Tecnologia de Informação e Comunicação, tem menos de 35 anos. Logo, estes colaboradores pertencem à geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e Y (nascidos após 1982) e tem uma perspetiva completamente diferente dos colaboradores que pertencem à geração baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964). A geração Y tem uma perspetiva bastante desigual em relação às gerações anteriores. Esta geração Y, acredita que um ano numa organização é bastante tempo e é um grande compromisso com uma organização, enquanto, as gerações anteriores tinham apenas uma organização durante a sua vida toda (Cogin, 2012).

Não existem organizações iguais, é necessário e indispensável que cada organização perceba e entenda o que é que os colaboradores pretendem. Isto porque, todos os colaboradores têm as suas necessidades e as suas expectativas sobre a organização. Cabe à organização planear estratégias que assentem nas necessidades dos seus colaboradores e realizarem práticas a fim de obter a sua retenção (James & Mathew, 2012). Não basta apenas ter boas políticas a nível monetário ou até mesmo de benefícios, é importante que as práticas não passem apenas por bases monetárias. As relações, dentro

da organização são um fator que cada vez mais tem peso na decisão de ficar ou ir embora da organização, principalmente a relação entre colaborador e superior hierárquico direto (Bryant & Allen, 2013). É um fator extremamente importante, no sentido que influencia o ambiente organizacional, logo, tem consequência na motivação do colaborador. Colaboradores que têm relações positivas no local de trabalho, são colaboradores que ficam na organização. Nesta lógica de pensamento, é importante que se avancem com iniciativas de promover as relações laborais, para obter resultados muito mais positivos no ambiente organizacional (Bryant & Allen, 2013).

A retenção dos colaboradores sobre normas e valores é baseada em medidas eficazes na comunicação de normas, valores e missão da organização para se obter um sentimento de compromisso organizacional. Também é importante que o ambiente organizacional seja um dos primeiros fatores pelo qual os colaboradores não queiram sair da empresa para obter um vínculo com o local de trabalho (Ortlieb & Sieben, 2012).

H1. Um bom ambiente organizacional aumenta a retenção de uma Organização

2.3.2. Retenção dos colaboradores e Comprometimento Organizacional

Em 1991, Meyer & Allen, definem compromisso organizacional como “a realidade psicológica definida conjuntamente por três elementos, que assumem desiguais intensidades através do processo que caracteriza a ligação do colaborador com a organização, com a implicação de decisão de continuar na organização”. Logo, pode esperar-se que os colaboradores que tiverem um maior compromisso organizacional, tenham menos intenções de sair da organização.

Independentemente das três dimensões do compromisso organizacional, representarem diferentes elos de ligação à organização, todos têm em comum o intuito de reduzirem a possibilidade de ir embora da organização por vontade própria.

Segundo Allen & Meyer (cit in Gomes, Duarte & Neves, 2010), os colaboradores que estão afetivamente comprometidos pela organização, nela permanecem, porque realmente querem. Os que estão comprometidos de continuidade é porque querem permanecer na organização. Por fim, os que se encontram normativos comprometidos é devido ao sentimento de estar a dever algo à Organização.

Em 1996, Becker & Gerhart, acabaram por concluir com o seu estudo, que as organizações com práticas de Recursos Humanos assentadas nos colaboradores, apresentam um maior compromisso organizacional, e sobre a consequência desta prática

têm maiores níveis de retenção de colaboradores. Logo, é importante saber identificar as melhores práticas de Recursos Humanos, a fim de reter o colaborador à organização.

Podemos afirmar então, que as práticas de Recursos Humanos podem influenciar um colaborador a sair ou a ficar numa organização. Esta relação entre o colaborador e a organização pode ser mais forte devido ao compromisso organizacional que o colaborador sente perante a organização.

H2. A retenção dos colaboradores assenta no compromisso que estes sentem com a Organização.

2.3.3. Retenção dos colaboradores e Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

A retenção dos colaboradores também passa por estes sentirem que têm tempo de qualidade na vida profissional, como na vida pessoal. Stahl et al (2012; Burke, 2009), menciona que condições de trabalho flexíveis afeta a vida de um colaborador. Logo, o colaborador tem um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e entende-se que a organização tem noção que o colaborador não passa apenas por ser um meio para atingir o sucesso da organização. Reflete que a organização pensa nele enquanto ser individual com as suas necessidades.

Em 2017, Pandita & Singhal concluíram que o *engagement* e o *work life balance* estão relacionados, logo, um bom ambiente organizacional aumenta o envolvimento dos colaboradores, o que leva a uma maior retenção. Os resultados deste estudo afirmam que quando um colaborador leva o trabalho para a sua vida pessoal, não tem tempo de qualidade com a sua família e amigos. Quando estas situações se repetem com muita regularidade, é normal que a família ou os amigos incentivem à mudança de emprego. Este conflito pode originar um conflito interno onde acaba por desmotivar o colaborador.

Nesta linha de pensamento, o compromisso organizacional tem um efeito negativo na vida pessoal do colaborador. No estudo, os autores, ainda concluíram que os colaboradores ficam mais satisfeitos quando podem sugerir novas formas de conseguir um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Mache, Bernburg, Groneberg, Klapp & Danzer (2016) realizaram um estudo sobre profissionais da área de medicina para medir o conflito entre o trabalho e a família, o compromisso e a satisfação com o trabalho. A análise do estudo mostra que as mulheres têm níveis de stress mais altos que os homens, independentemente de existir filhos. Os

conflitos entre o trabalho e a vida familiar têm uma ligação positiva com o *stress* percebido do local de trabalho. O *stress* no local de trabalho tem uma ligação positiva com o *work life balance* e uma ligação negativa com a satisfação no trabalho. Com este estudo podemos afirmar que é importante perceber que todos os colaboradores têm uma vida pessoal e que a vida profissional, tem que ser equilibrada para não afetar, de forma negativa, a vida pessoal.

Alvi, Cheema & Haneef (2014) realizaram um estudo no setor bancário do Paquistão, de forma a perceber a relação entre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e o *engagement* dos colaboradores. As conclusões do estudo afirmam que o *Work Life Balance* tem um papel essencial no compromisso do colaborador, pois os colaboradores que têm um equilíbrio entre vida pessoal e profissional têm mais motivação para fazer as funções no local de trabalho. Com isto, existe um elo mais forte à organização.

H3. A retenção dos colaboradores numa organização está ligada a um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

H4. A relação entre o ambiente organizacional e o comprometimento organizacional verifica-se num bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

2.4 Modelo Conceptual



Figura 1. Modelo hipotético da vontade de ficar numa organização na medição do ambiente organizacional, comprometimento organizacional, e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

3. Metodologia

3.1-Procedimentos e Desenho da Investigação

3.1.1 Método científico

Método científico é a explicação e o confronto dos resultados que devem ser abordados como bases no procedimento de investigação científica.

O cargo da metodologia do trabalho científico é descobrir caminhos da pesquisa, consentindo ao autor “refletir e investigar um novo olhar sobre o mundo; um olhar curioso, crítico e criativo” (Silva & Menezes, 2001, p.9) Posto isto, o sucesso do autor tem ligação com a determinação de etapas no estudo. Desta forma, as etapas representam uma forma de pensamento, e, assim, chega-se à base de um problema, quer seja para estudá-lo ou esclarecê-lo.

Esta dissertação tem uma metodologia quantitativa. Em 1989, Richardson, afirmava que esta metodologia se determinava pela quantificação, tanto nas informações, quanto no tratamento dos dados estatísticos, onde ia das mais simples às mais complicadas.

3.1.2 Questionário

O questionário utilizado nesta dissertação, foi elaborado por mim e por mais três colegas, sendo que tínhamos variáveis iguais. Fizemos o questionário em conjunto para obtermos mais repostas a fim de ser um estudo com mais confiança. Retiramos as perguntas de questionário que tivessem autores a suportar as perguntas e que o modelo de questionário já tivesse sido testado. Após a escolha de questões que se identificavam mais com as variáveis, fizemos um pré-teste a 6 pessoas. Após essa validação, colocamos o questionário online. Para a variável de Ambiente Organizacional, os autores que temos são: Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M.; Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R.; Tsai, Y. Para a variável Compromisso Organizacional temos os seguintes autores: Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. De seguida, para a variável Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional os autores selecionados foram: Dex, S., & Bond, S. E por fim para a variável Retenção na Organização, temos os seguintes autores: Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P.; Pfeffer, J.

O questionário foi elaborado no *Google Forms* e esteve online e disponível para responder entre dia 9 de Março de 2020 a 20 de Maio de 2020, o que dá um total de 73 dias. A partilha do questionário foi feita através de redes sociais, como o Facebook, Instagram e WhatsApp. O questionário tem um total de 54 perguntas, sendo que, o Ambiente Organizacional, o Compromisso Organizacional, o Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a Retenção na Organização representam 26 respostas do questionário.

A repostas foram dados em forma de escala de Likert para medir a grau de satisfação em relação a cada pergunta. A escala de Likert que utilizamos foi de 1 a 5, onde 1 significava “Discordo Totalmente”; 2 “Discordo Parcialmente”; 3 “Não discordo nem concordo”; 4 “Concordo Parcialmente” e por fim, 5 “Concordo Totalmente”.

3.2-Amostra, População e Participantes

Depois do encerramento do questionário, obtivemos 262 respostas. Onde, 70% era do sexo Feminino, 30% do sexo Masculino e ainda, houve um inquirido que não quis revelar o seu género, como podemos observar na figura abaixo.

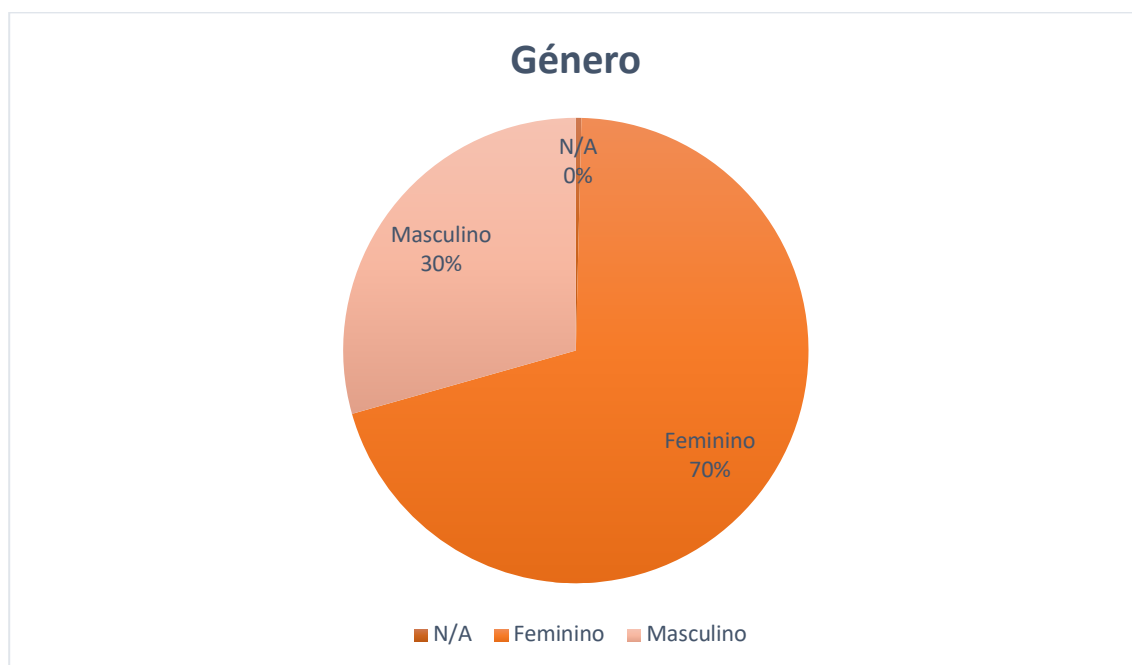


Figura 2 - Género da amostra do questionário

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao fator de idade, obtivemos uma maioria na faixa etária de 21 a 30 anos de idade, com 48%. De seguida, tivemos mais inquiridos na faixa etária de 41 a 50 com 19%. Com 17% inqueridos entre os 31 a 40 anos de idade. Entre 51 a 60 anos tivemos uma margem de 13%. E por fim, com uma margem de 2%, tivemos inquiridos com mais de 60 anos e ainda tivemos 1% com menos de 21 anos de idade.

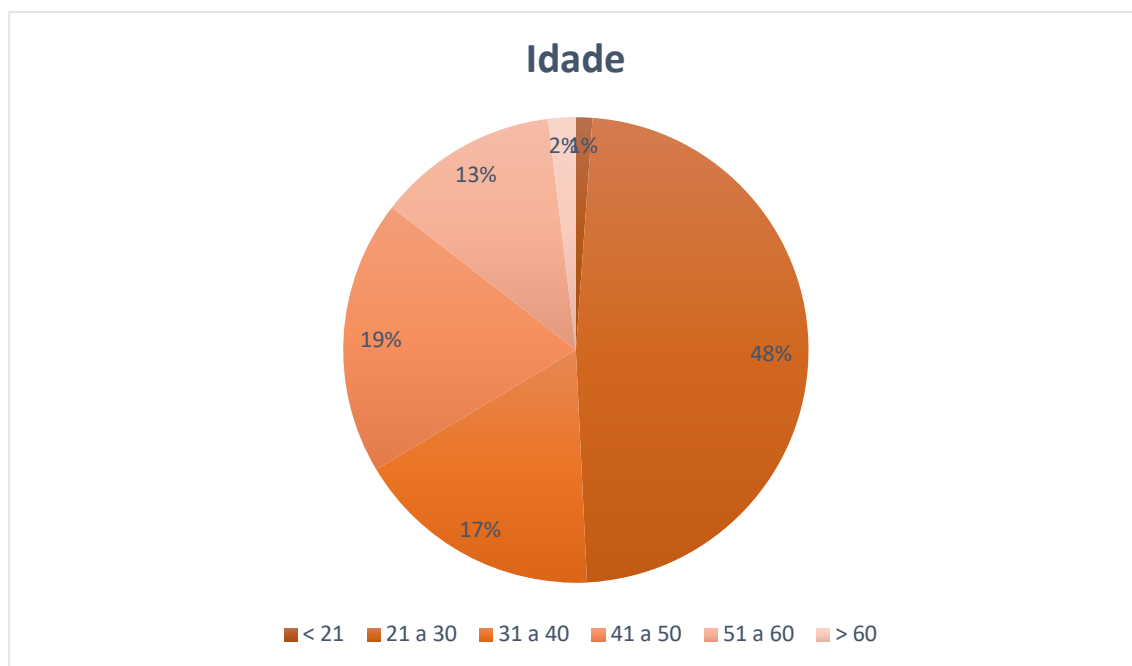


Figura 3 - Idades da amostra do questionário (%).

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao nível de escolaridade, quase metade dos inquiridos têm licenciatura, obteve-se uma percentagem de 49%. De seguida, com 27% apresenta-se o ponto de “Ensino Secundário”. Depois, com uma percentagem de 20 % temos inquiridos mestrados. E por fim, com 3% está o ponto “Ensino Básico” e 1% está o ponto “Doutoramento”. Podemos afirmar com estes dados, que os inquiridos têm uma escolaridade elevada.

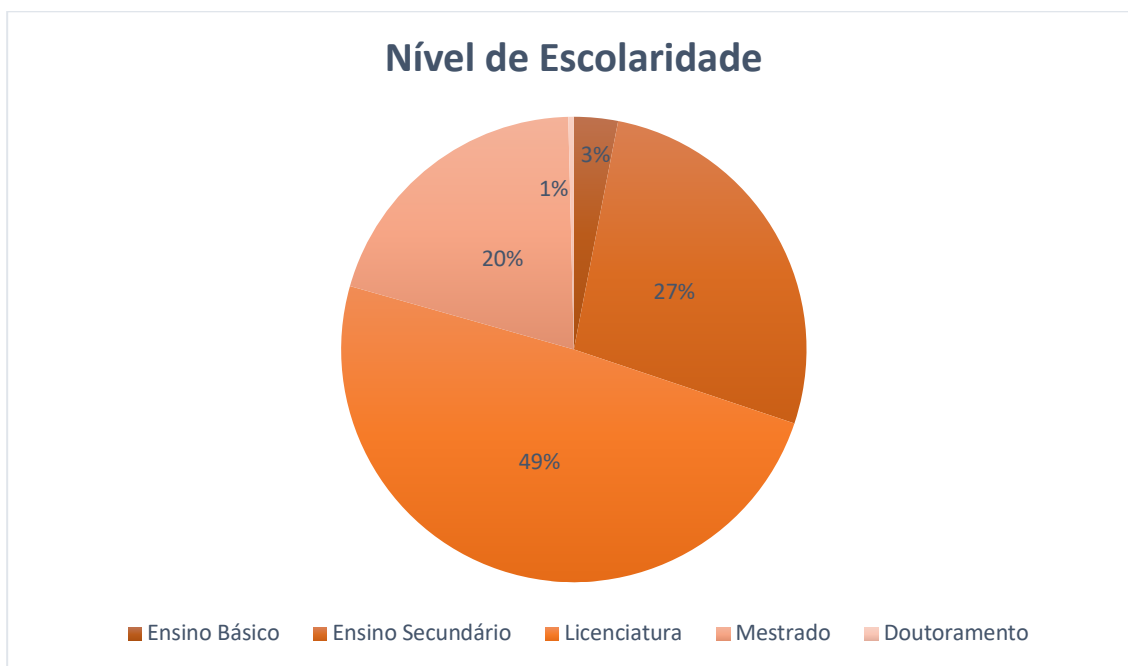


Figura 4 - Nível de escolaridade da amostra do questionário (%).

Fonte: Elaboração própria.

No que toca, à pergunta “Quantos anos está na Organização?” obteve-se a maioria com 30% na resposta “<1”. O que significa que 30% dos inqueridos está na atual Organização à menos de um ano. De seguida, com 28%, está a resposta “>10”, sendo que temos inqueridos que estão à mais de 10 anos da organização que trabalham atualmente. Com 24% temos os inqueridos que estão na organização entre 1 a 3 anos. Depois, com 13% está o ponto “de 3 a 7 anos na organização”. E por fim, com 5% está o ponto “de 7 a 10 anos da Organização”.



Figura 5 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa (%).

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Procedimentos de Análise de dados

Foi elaborado um questionário *Google Forms*, este foi partilhado em redes sociais. Conforme está explicado no ponto 3.1.2.

Em alguns estudos, os autores estão empenhados em variáveis que não são diretamente examináveis, como o caso da inteligência ou da crença. No método de investigação, os autores usam o termo “variável latente” para nominar as variáveis que não são observáveis (Schreiber, Nora, Stage, Barlow & King, 2006).

Após o encerramento do questionário, os dados do mesmo foram passados para um documento Microsoft Excel a fim de se poder tratar dos dados em programas estatísticos. A análise foi feita através do programa *SPSS Statistics*.

4. Análise dos Resultados Obtidos e Discussão

4.1 Coeficiente Alfa de Cronbach

Conforme a tabela 1, podemos constatar que os valores são superiores a 0,7, tendo um nível de confiabilidade considerável.

Variáveis	Alfa de Cronbach (α)
Ambiente Organizacional	0,849
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	0,876
Retenção na Organização	0,764
Compromisso Organizacional	0,908

Tabela 1 – Grau de confiabilidade das Variáveis
Fonte: Elaboração própria

4.2. Frequências

Nesta secção da dissertação, mostra-se histogramas referentes a cada variável abordada no questionário. Com estes histogramas percebe-se melhor as respostas dadas por cada variável.

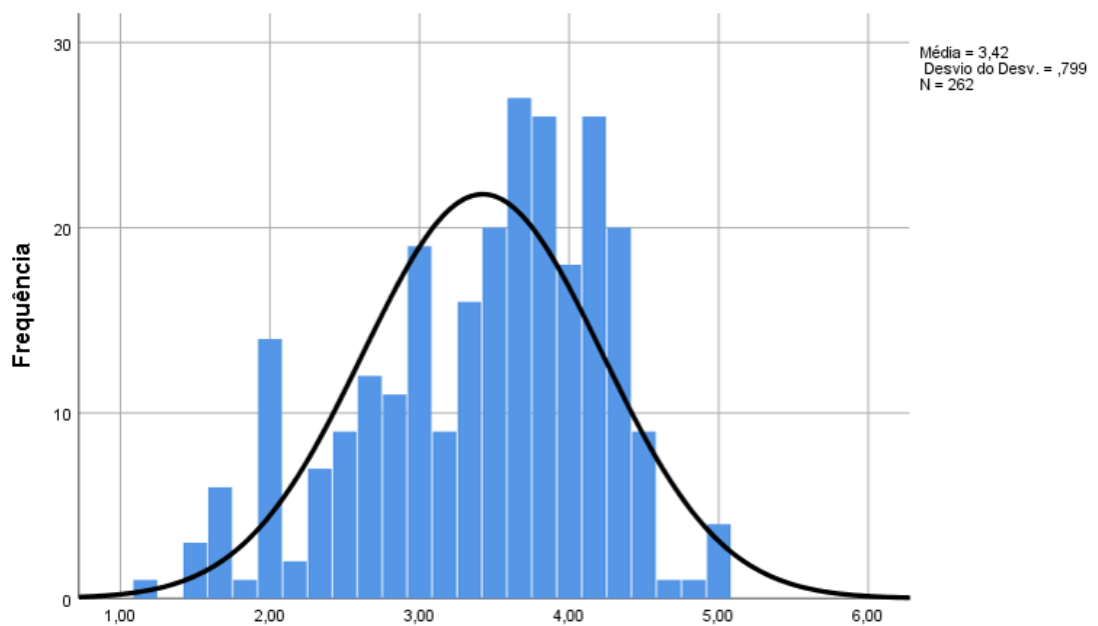


Figura 6 – Histograma Variável Ambiente Organizacional

Fonte: SPSS

A variável de Ambiente Organizacional tem uma maior concentração de respostas perto do ponto, sendo que a média desta variável é de 3,42. Os inquiridos acreditam que o ambiente organizacional é a chave para reter mais colaboradores na organização. Todas as perguntas feitas nesta secção são sobre o sentimento que o inquirido tem em relação ao ambiente de trabalho.

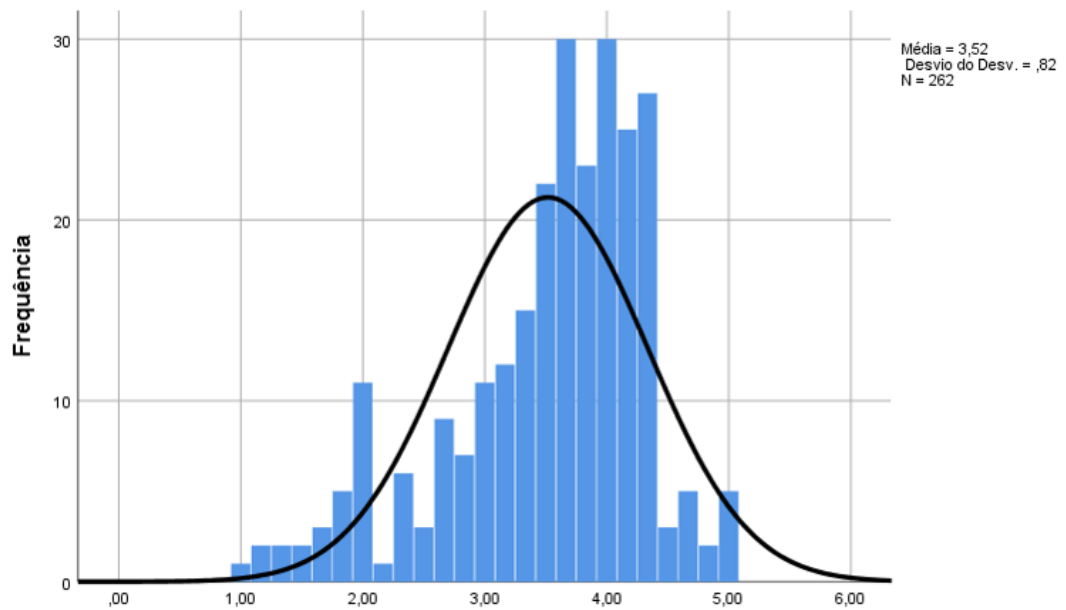


Figura 7 – Histograma Variável Compromisso Organizacional

Fonte: SPSS

A variável de compromisso organizacional, tem uma média de 3,52, sendo que as repostas que os inquiridos deram nesta vertente são mais aproximadas do valor quarto. Podemos reter, que os inquiridos sentem-se bastante comprometidos com a organização.

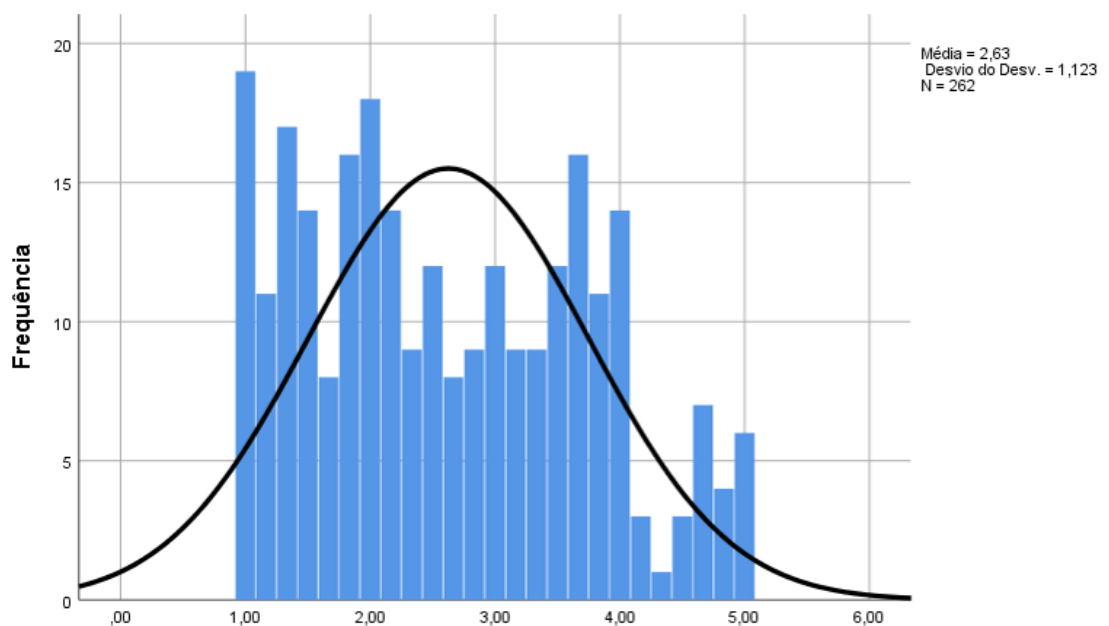


Figura 8 – Histograma Variável Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Fonte: SPSS

Com a variável equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a média de respostas foi de 2,63, mas as respostas nesta variável foram bastante dispersas. Temos dois grupos de adesão à resposta, que são o grupo 1, 2 e algumas respostas no valor quatro. As respostas desta variável, obteve-se valores mais baixos, porque de modo geral, perguntava-se se a vida pessoal e profissional se não tinham uma relação harmoniosa. A maior parte diz que tem tempo para a sua vida pessoal e profissional.

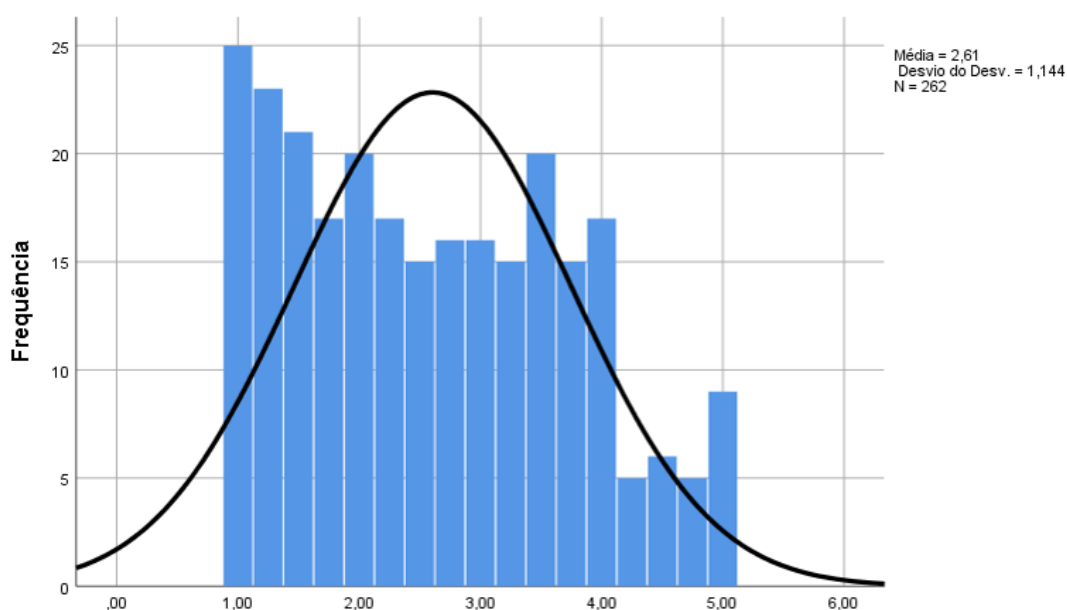


Figura 9 – Histograma Variável Retenção na Organização

Fonte: SPSS

A variável retenção na organização, tem uma média de resposta é de 2,61. Podemos observar pelo histograma anterior que tem uma grande concentração de respostas no valor 1, isto porque, na primeira pergunta desta variável era “É provável que abandone esta organização nos próximos 12 meses.” A maioria dos inquiridos escolheu a opção 1, “Discordo Totalmente”.

4.2. Correlações

		<u>Retenção na Organização</u>	<u>Compromisso Organizacional</u>	<u>Ambiente Organização</u>	<u>Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional</u>
<u>Retenção na Organização</u>	Correlação de Pearson	1	,158*	0,109	,978**
	Amostra	262	262	262	262
<u>Compromisso Organizacional</u>	Correlação de Pearson	,158*	1	,688**	,148*
	Amostra	262	262	262	262
<u>Ambiente Organização</u>	Correlação de Pearson	0,109	,688**	1	0,079
	Amostra	262	262	262	262
<u>Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional</u>	Correlação de Pearson	,978**	,148*	0,079	1
	Amostra	262	262	262	262

Tabela 2 – Correlações entre Variáveis

Fonte: SPSS

Na tabela anterior, verifica-se que os dados que estão com dois asteriscos, a correlação das variáveis é significativa. Os dados que não se apresentam com asteriscos, a correlação não é significativa. Os valores apresentados na tabela 2 têm resultados entre 0 e 1, o que significa que, quanto mais perto de 1, a ligação é mais forte.

4.3. Análise Estatística

Nesta parte da Dissertação foi efetuada a análise dos dados atrás do software SmartPLS3 (Ringle, Wende & Becker, 2015). O software PLS é um sistema de estatística. Com análise e interpretação dos resultados resultou uma abordagem em duas fases. Primeiramente, avaliou-se a confiabilidade e a validade do modelo e, após esse processo, avaliou-se o modelo estrutural. Para calcular a qualidade do modelo, analisou-se as variáveis individuais de confiabilidade, validade convergente, consistência interna e validade discriminante.

Para medirmos a qualidade do modelo conceptual, foram analisados os indicadores individuais (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Os resultados revelam que o valores fatoriais uniformizados do todos os conceitos estão a acima de 0,6 (com um valor minino de 0,62) e são todas significantes a $p < 0,001$, o que se pode considerar que confiabilidade do indicador individual (Hair et al., 2017). É confirmado que existe confiabilidade da consistência interna, isto porque, os valores de confiabilidade composta (CR) e os constructos de alfa Cronbach são superiores a 0,7 (confirmar na tabela 2) (Hair et al., 2017).

	α	CR	AVE	1	2	3	4
(1) Ambiente Organizacional	0,849	0,892	0,624	0,790	0,092	0,594	0,806
(2) Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	0,876	0,902	0,698	-0,004	0,836	0,113	0,086
(3) Retenção na Organização	0,764	0,860	0,674	0,511	-0,098	0,821	0,722
(4) Compromisso Organizacional	0,908	0,932	0,733	0,712	0,022	0,640	0,857

Tabela 3 – Confiabilidade composta, variação média extraída, correlações e verificações de validade discriminantes.

Fonte: Elaboração própria

Conforme a tabela 2, todos os resultados apresentados na componente CR são superiores a 0,7. Já na componente AVE, todos os valores são superiores a 0,50 (Bagozzi & Yi, 1988).

A validade do modelo foi avaliada em duas abordagens. Primeiro, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker. O critério exige a raiz quadrada de AVE de um valor (valores que estão a negrito na diagonal da tabela 2), seja maior do que a sua maior correlação com qualquer componente (Fornell & Larcker, 1981). Segundo, utilizou-se o critério da razão heterotraitmonotrait (HTMT) (Hair et al., 2017; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). A tabela 2, mostra que todos os valores de HTMT são menores que 0,85 (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). Estes valores dão evidências complementares de validade. O modelo estrutural foi avaliado usando o sinal, magnitude e significância dos coeficientes do caminho estrutural. A magnitude do valor de R^2 para cada variável, como uma medida da precisão preditiva do modelo e os valores de Q^2 da Stone-Geisser como uma

medida da relevância preditiva do modelo (Hair et al., 2017). Com tudo, verificamos a colinearidade, antes de avaliar o modelo. Os valores do VIF variaram de 1,001 a 2,031, valores inferiores do valor critico indicativo de 5 (Hair et al., 2017). Estes valores não indicaram colinearidade. O coeficiente da resolução de R² para as quatro variáveis de retenção na organização, ambiente organizacional, compromisso organizacional e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é de 42,8%, respetivamente. O valor do Q² para todas as variáveis é de 0,42, respetivamente. É um valor superior a zero, afirmando assim a relevância preditiva do modelo. Usámos bootstrapping com 5.000 subamostras para avaliar a significância das estimativas de parâmetros (Hair et al., 2017).

4.3.1. Resultados Quantitativos

A tabela 4 mostra que o Compromisso Organizacional tem um efeito significativamente positivo na Retenção na Organização (= 0,565, $p < 0,001$). Este resultado dá base para a H1.

Caminhos	Path coefficient	Standard errors	t statistic	p values
Ambiente Organizacional → Retenção na Organização	0,108	0,079	1,355	0,175
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional → Retenção na Organização	-0,091	0,092	1,201	0,230
Compromisso Organizacional → Retenção na Organização	0,565	0,073	7,744	0,000

Tabela 4 – Avaliação do modelo estrutural.
Fonte: Elaboração própria.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional sobre a retenção na organização (= -0,091, n.s) e o ambiente organizacional sobre a retenção na organização (= 0,108, n.s) não são significativos. Logo, as conclusões destes dois caminhos não dão bases à H2, H3, H4.

4.4. Modelo Conceptual

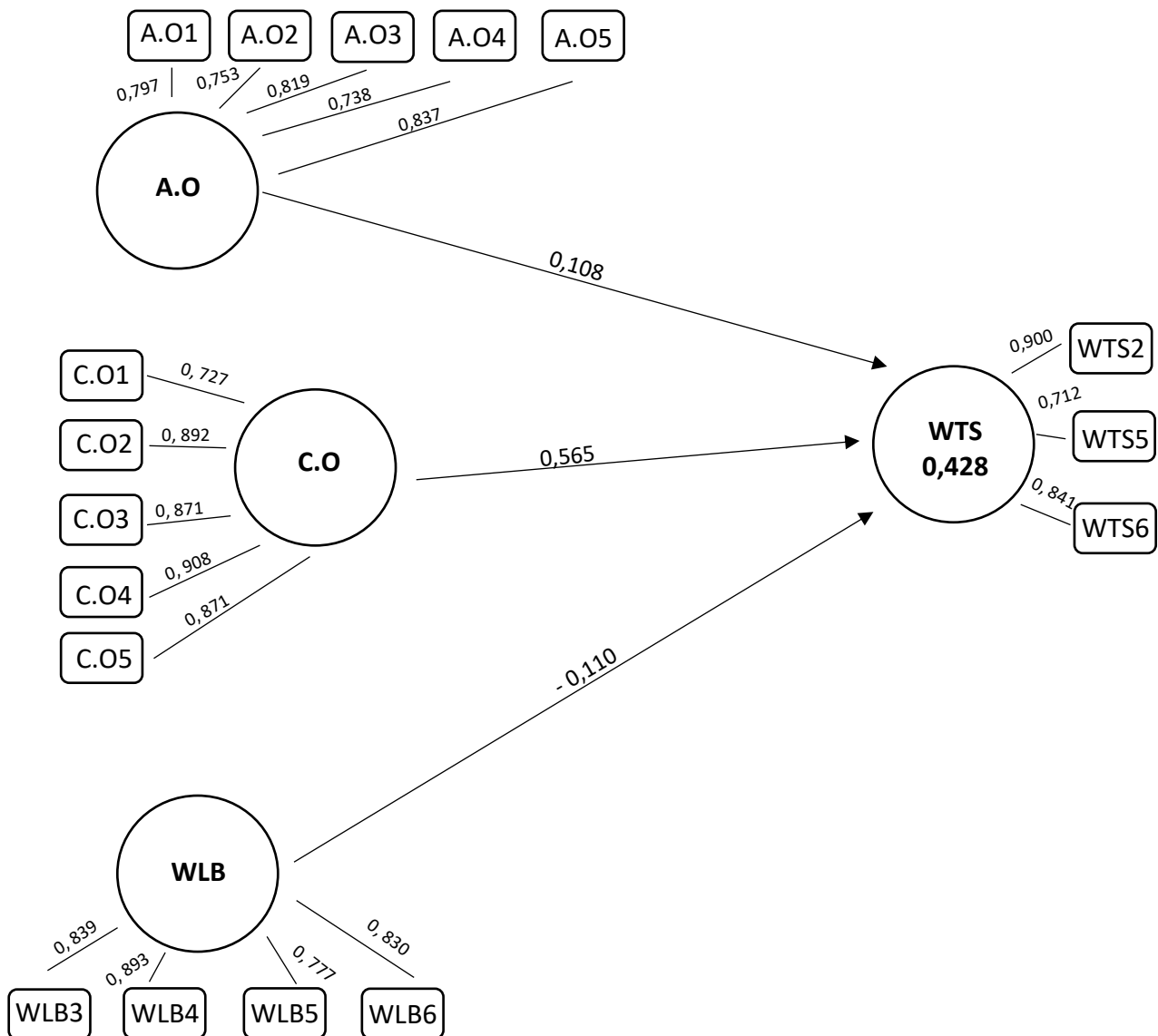


Figura 10 – Modelo Conceptual

Fonte: SPSS

Nota:

A.O: Ambiente Organizacional; C.O: Compromisso Organizacional; WLB: Work Life Balance (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional); WTS: Vontade de ficar na Organização

Para obter valores superiores no modelo conceptual, eliminou-se algumas questões. Nos valores das variáveis, Ambiente Organizacional, Compromisso Organizacional e Retenção na Organização obteve-se valores positivos. Na variável, Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional obteve-se um valor negativo. Este modelo, não é definitivo, mas acrescentou valor à dissertação.

5. Conclusões

5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

Este trabalho tem grande valor para os estudos teóricos, pois o objetivo fundamental deste estudo é analisar se as variáveis: ambiente organizacional, compromisso organizacional e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, retêm o colaborador à organização. Por forma a abordar-se este objetivo, desenvolveu-se um questionário onde vários autores avaliam as temáticas em estudo. O questionário aborda o sentimento que o colaborador tinha em relação à sua organização em diversos temas.

Através das hipóteses formuladas ao longo da dissertação baseada em vários autores, sucedeu o questionário e onde as respostas ao questionário concluíram-se em respostas para essas hipóteses. Através da validação de hipóteses confirmou-se que, existe uma ligação na hipótese: “H2. A retenção dos colaboradores assenta no compromisso que estes sentem com a Organização.” Becker & Gerhart (1996), afirmaram com o seu estudo que as práticas de Recursos Humanos assentados nos colaboradores aumento o nível de compromisso que o colaborador tem com a organização, o que acaba por não existir num abandono do posto de trabalho.

O estudo mostrou que é importante as organizações focarem a sua estratégia de sucesso, no capital humano da organização. As pessoas são indispensáveis nas organizações, as pessoas são quem faz a organização, são quem traça o caminho do sucesso dentro da organização e que também “aguenta o barco” quando esta passa por crises. Em 2007, Sampaio, afirmava que: a organização são as pessoas, por isso, precisa de ser humanizada no nível dos valores, dos objetivos, da segurança e do pertencer”.

Quanto mais um colaborador se revê nos valores e objetivos da organização mais este se torna fiel à organização, e quando se dá este processo, passa a ser um elo pessoal com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Nos dias correntes, é cada vez mais normal que os colaboradores saiam das organizações quando não se sentem motivados, e até mesmo, quando sentem que o

trabalho não é estimulante. E é neste conflito que a ideia do abandono do local de trabalho é posto em causa. Os colaboradores hoje, já não procuram um trabalho que lhes pague as contas, mas sim um trabalho que lhes diga algo. Que eles se levantem todos os dias que vão mudar alguma coisa na sociedade. Que os valores pessoais se cruzem com a organização que representam.

Handfield & Axelrod (2002) asseguram que os colaboradores hoje em dia querem trabalhos, que sejam a melhor versão que podem ser, tanto num aspeto profissional como profissional.

O capital humano das empresas hoje em dia, não fica nas organizações só por uma questão monetária, mas sim pelo que a organização representa no mercado atual. Seguindo este linha de pensamento, é cada vez mais essencial para os colaboradores a chegar a casa depois de um dia de trabalho e perceber que não levaram o trabalho para casa, para a sua vida pessoal, (Andrade, 2015), mas não é este sentimento que os faz reter numa organização. Pode pesar quando estão a medir que vale a pena ou não ficar numa organização, mas não é um fator decisório. A ligação entre o conceito de *work life balance* e retenção na organização não é significativa. Os inquiridos acreditam que é um aspeto importante, mas não é um aspeto fundamental para os reter na organização. Logo as hipóteses 3 e 4 não se verificam neste estudo.

Todos os colaboradores, querem ser felizes no local de trabalho. O ambiente organizacional é um fator que os colaboradores levam muito a sério. É um, aspeto que pode afetar a maneira como desempenham a sua função. Segundo os autores Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida (2011), definem que o ambiente organizacional é “a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza o quotidiano da vida interna da organização e a forma como as pessoas se relacionam no seu contexto”. Os inquiridos asseguram que este tema do ambiente organizacional é importante e essencial para a boa interação com os seus colegas de trabalho. Mas não ficam na organização devido a um bom ambiente organizacional. Entendem que o ambiente organizacional é volátil e a qualquer hora pode se alterar. Acreditam sim, que o ambiente organizacional é consequência do bom relacionamento entre colaboradores. Verificamos que a hipótese 1, não se confirma verdadeira.

Com tudo, a valorização do capital humano a organização pode assistir a um sucesso significativo no ambiente organizacional, um maior compromisso com a organização, um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma melhor comunicação interna.

5.2. Implicações para a Gestão

O estudo veio introduzir novas visões na retenção de colaboradores. A área de estudo de retenção de colaboradores ainda está em desenvolvimento, é uma área que é bastante volátil, devido às mudanças constantes do mercado atual. O contributo deste estudo para a gestão de recursos humanos vem na base de entender melhor o colaborador e perceber que é preciso atualizar as estratégias de retenção do colaborador. O mercado profissional é bastante competitivo, mas é preciso focar e investir nos colaboradores, de modo a perceber o que realmente motiva-os a ficar na organização. Através desta dissertação poderá perceber-se como deve ser implementado um sistema de retenção de colaboradores.

Todos os desafios do mundo profissional passam por entender as pessoas e satisfazê-las. Nesta dissertação, também se pode perceber como analisar a maneira mais lucrativa para ambos os lados – colaborador vs organização- no que toca a retenção. Percebe-se que as componentes estudadas são importantes e de que maneira é que são essenciais para os colaboradores.

5.3. Limitações e Futuras Investigações

Neste estudo, as maiores limitações que se encontra é no número de respostas ao inquérito. Uma maior amostra poderá valorizar o estudo.

O presente estudo também levantou várias questões que valeria a pena estudar. Como por exemplo, se trocássemos a variável de “Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” provavelmente poderíamos ter um nível de retenção na organização maior, ou até mesmo, focar uma estratégia de retenção de colaboradores numa empresa com uma grande dimensão baseada no compromisso organizacional e a justiça organizacional. Também seria interessante focar estratégias na relação entre o colaborador e chefe direto, a fim de entender se a confiança organizacional afetaria o sentimento de “vontade de ficar na organização”.

Bibliografia

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.

Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M., e Adams, R. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists organizational commitment. *Radiography*, 15: 113-120.

Almeida, D., Monroy, M. e Pérez, P. 2015. Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2): 153–165

Alvi, A. K., Ijaz Cheema, Q., & Haneef, M. (2014). Does the relationship of work life balance and employee job engagement exist in banking sector of Pakistan. *Sci. Int. (Lahore)*, 26(4).

Andrade, C. (2011). Work-Life Balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-53.

Andrade, C. (2015). Trabalho e Vida pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicata: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.

Barrow, S. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.

Bartels, J., Pruyn, A., & De Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113–128. <https://doi.org/10.1348/096317908X283770>

Becker, J. e Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.

Bryant, P. & Allen, D. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.

Burke, R. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care?. *Journal of Business Ethics*, 84, 167-172.

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multicountry evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.

Cohen, M., Cavazotte, F. D. S. C. N., Costa, T. M. D., & Ferreira, K. C. S. (2017). Corporate social-environmental responsibility as an attraction and retention factor for young professionals. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(1), 21-41.

Dabholkar, P. e Abston, K. (2008). The role of customer-contact employees as external customers: a conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, 61(9): 959-67.

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: a review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.

Dhas, B. & Karthikeyan, P. (2015). Work-Life Balance Challenges and Solutions: Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2, 10-19.

Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An Organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*. 12, 197-217.

Doh, J., Smith, R., Stumpf, S., & Tymon Jr, W. (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of business strategy*, 32(5), 35-42.

Duterte, C. 2002. A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações. Instituto Piaget

Falcione, R. L., Sussman, L., & Herden, R. P. (1987). Communication climate in organizations. In L. W. P. Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, & Karlene H. Roberts (Eds.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* (pp. 195–227). London: SAGE Publications Ltd.

Fernandes, A. (2001). *Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*. Cascais: Pergaminho.

Gebelein, S. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. *Personnel decisions international (PDI)*. Minnesota Business Magazine, pp. 5-12.

George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations*, 37(1), 102-121.

Gil, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

Gomes, D. (2011). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Imprensa da Universidade de Coimbra: [s.n.]. 673 p. ISBN 978-989-26-0238-7 Recuperado de https://digitalis.uc.pt/pt/livro/psicologia_das_organiza%C3%A7%C3%B5es_do_trabalho_e_dos_recursos_humanos.

Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro

Goméz, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/Universidad de Navarra.

Gratto, F. J. (2001). *The relationship between organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants*. Dissertation presented to the graduate school, University of Florida: Florida.

James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *Journal of Indian Management*, 79-87.

Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the Organizational Work Climate Literature Maribeth. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações-3ª Edição*. Vida Economica Editorial.

Looney, C. A., & Looney, J. K. (2005). Attracting top talent and retaining stars. *Wiley Periodicals, INC.*, 2005(49), p. 99-107.

Mache, S., Danzer, G., Klapp, B., & Groneberg, D. A. (2015). An Evaluation of a Multicomponent Mental Competency and Stress Management Training for Entrants in

Surgery Medicine. Journal of surgical education, 72(6), 1102–1108.
<https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2015.06.018>

Meyer, P. & Allen, J. (1991). The tree component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.

Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6): 467-482

Neves, J. G. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH, pp. 26-123;

Núñez, A.L. & Monfort, I. (2005). Clima organizacional: resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*. 25 (1), 42-44.

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.

Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2009). Retenção de Talentos: Uma prioridade para a competitividade. pp. 28-32

Pandita, S., & Singhal, R.K. (2017). The Influence of Employee Engagement on the Work-Life Balance of Employees in the IT Sector.

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(3), p. 7-16.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo

Richardson, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

Rocha, J.A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In Sheldon Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial*

Organizational Psychology (1st ed., pp. 373–414). USA: American Psychological Association.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–88. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Shekary, G. A., Moghadam, S. K., Adaryany, N. R., & Moghadam, I. H. (2012). The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 18-28.

Silva, Edna Lúcia da; Menezes, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

Sítima, H. I. F. C. (2012). *Perceção do suporte social e adaptação dos estudantes ao ensino superior* (Master's thesis, Universidade de Évora).

Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.

Song, H., Zhang, P.-l., & Young, M. (2010). An Empirical Study on the Effect of Corporate Image upon Corporate Attractiveness for Talents in China. *International Conference on Management Science & Engineering*, (p. 674-681), Australia, 24-26 November 2010

Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Tarique, L., & Schuler, R. (2010). Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.

Ting, S. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 47(2): 353-382.

Tulgan, B. (2001). Winning the Talent Wars. *Employment Relations Today*, 28(2), p. 31-57.

Welch, M., & Jaskson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198

Yamamura, H. J., Birk, C. A., & Cossitt, B. J. (2010). Attracting and Retaining Talent: The Importance of First Impressions. *The CPA Journal* , pp. 58-60.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *The Journal of applied psychology*, 90(4), 616– 28. Doi 10.1037/0021-9010.90.4.616

Anexos

Anexo 1 – Questionário

O seguinte questionário tem como objetivo a recolha de dados que se destina à realização de uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, no Instituto Superior de Gestão.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicitamos que responda a todas as questões com a máxima sinceridade.

Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos e agradecemos desde já a colaboração prestada.

Género

Feminino ☐

Masculino ☐

Não revelar ☐

Idade

< 21 ☐

21 a 30 ☐

31 a 40 ☐

41 a 50 ☐

50 a 60. ☐

> 60 ☐

Escolaridade

Ensino Básico ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa?

< 1 ano ☐

1 a 3 anos ☐

3 a 7 anos ☐

8 a 10 anos ☐

> 10 anos ☐

Trabalha em regime de teletrabalho?

Sim ☐

Não ☐

Com que frequência trabalha a partir de casa?

1 vez por semana ☐

2 a 3 vezes por semana ☐

3 ou mais vezes por semana ☐

Ambiente Organizacional

As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

As pessoas estão preparadas para fazer um esforço especial de modo a fazerem um bom trabalho.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

As pessoas na organização, não fazem mais esforço no seu trabalho do que precisam.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Os funcionários têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser úteis para a empresa.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

A empresa possui instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais, entre outros) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os funcionários não sejam mais os mesmos.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Estou satisfeito com o nível da comunicação entre meu departamento e outros departamentos.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Compromisso Organizacional

Estou disposto a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ter sucesso.

- Discordo totalmente ☐
- Discordo parcialmente ☐
- Não discordo nem concordo ☐
- Concordo parcialmente ☐
- Concordo totalmente ☐

Converso sobre esta organização com meus amigos, em como é uma ótima organização para se trabalhar.

- Discordo totalmente ☐
- Discordo parcialmente ☐
- Não discordo nem concordo ☐
- Concordo parcialmente ☐
- Concordo totalmente ☐

Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.

- Discordo totalmente ☐
- Discordo parcialmente ☐
- Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Esta organização, realmente, inspira o melhor de mim no desempenho do meu trabalho.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras, que me encontrava a considerar antes de assinar o contrato.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Não há muito a ganhar com a permanência nesta organização, por tempo indeterminado.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Não tenho muito tempo para socializar / relaxar com meu parceiro(a) nem para ver a família na semana.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Tenho que levar trabalho para casa a maior parte dos dias.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com o trabalho.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

A minha relação com meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

É difícil encontrar tempo para hobbies, atividades de lazer ou para manter amizades e relacionamentos familiares.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Vontade de ficar / Retenção

Não tenho muito tempo para socializar / relaxar com meu parceiro(a) nem para ver a família na semana.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Tenho que levar trabalho para casa a maior parte dos dias.

- Discordo totalmente ☐
- Discordo parcialmente ☐
- Não discordo nem concordo ☐
- Concordo parcialmente ☐
- Concordo totalmente ☐

É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com o trabalho.

- Discordo totalmente ☐
- Discordo parcialmente ☐
- Não discordo nem concordo ☐
- Concordo parcialmente ☐
- Concordo totalmente ☐

A minha relação com meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho.

- Discordo totalmente ☐
- Discordo parcialmente ☐
- Não discordo nem concordo ☐
- Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

É difícil encontrar tempo para hobbies, atividades de lazer ou para manter amizades e relacionamentos familiares.

Discordo totalmente ☐

Discordo parcialmente ☐

Não discordo nem concordo ☐

Concordo parcialmente ☐

Concordo totalmente ☐

Anexo 2 – Tabela de autores das questões do questionário.

Variáveis	Autores
<u>Ambiente Organizacional</u>	<i>Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005); Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005); Tsai, Y. (2011)</i>
<u>Compromisso Organizacional</u>	<i>Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979)</i>
<u>Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional</u>	<i>Dex, S., & Bond, S. (2005).</i>
<u>Retenção na Organização</u>	<i>Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009); Pfeffer, J. (1997).</i>